

日系小売企業の海外展開と戦略

柳 純*

第1節 はじめに

小売企業の海外進出の記述は、研究者の視点から欧米を主とした小売企業の事象把握から始まる。その後、小売企業の海外出店・撤退研究は、1980年代後半から90年代にかけて顕著となる欧米大規模小売企業の多国籍化と東アジアへの出店加速現象とシンクロナイズするように、小売国際化をプロセスと捉える研究へと移行しつつある。言い換えれば、小売国際化研究は概念分析へとシフトしてきている。

そもそも、多くの小売企業の海外出店研究は、海外（欧米）の小売企業を主として取り扱ってきた。十分とは言えないが、事例研究だけでも研究蓄積は相当ある。それは、先進諸国の近代的小売企業の実態を、より注意深く観察して理解しようとするアプローチと考えてよいだろう。しかし、それを考えると、日本の小売企業の海外出店に関する文献は、驚くほど少ないと言わざるを得ない。日系小売企業が海外出店を始めた1960年代以降でも、日本経済新聞や繊研新聞といった特定の紙面記事にて、断片的にその実態が紹介されているようであるが、詳細な分析や研究としての蓄積は非常に乏しい。そのような状況のなかで、Malayang (1988)⁽¹⁾ や McGoldric=Ho (1992)⁽²⁾ の日系小売企業のアジア進出の研究は貴重な存在である。

本稿では、過去の日系小売企業の海外出店・撤退の実態を把握・整理しながら、既存研究の再検討を試み、既存研究から導かれる日系小売企業の海外展開の戦略性についてその方向を論じたい。

ここで、日系小売企業の海外出店・撤退を一連の小売国際化プロセスと考え、また個別小売企業においては成長戦略と位置付けられる点から、次節で

* 福岡女子短期大学ビジネス学科准教授

は、日本の小売企業の出店・撤退研究を振り返り、主にアジア地域へと集中的に展開された日系小売企業の出店・撤退の実態とその特徴に焦点を当てる。すなわち、日系小売企業の海外出店が1950年代から60年代における萌芽期を経て、1970年代から80年代にかけて飛躍し、1990年代に成熟を迎え、そして2000年代以降に鈍化するまでを時系列で把握する。次に第3節および第4節において、川端氏の市場特性要素に関する先行研究と市場戦略の5類型にならない、海外出店・撤退に影響を与える市場特性要素を抽出して、日系小売企業の出店戦略のパターンについて論じてみたい。

第2節 日系小売企業の海外出店・撤退研究

1. 第二次世界大戦前の出店・撤退研究

日本の小売企業の海外進出は、1900年代前半の百貨店である三越の韓国や中国の出店に遡ることができる。しかし、日系小売企業の海外出店に関する記述は、商業史と個別小売企業の社史を除き、ほとんど見当たらない。三越以外にも高島屋、大丸、松坂屋などがアジア市場の開拓を目指して出店を開始していた⁽³⁾とされるが、戦時体制の頃より、その進出の実像は、物資の調達と日本への輸出業務という卸売機能を担い、小売機能としては占領地への物資供給（配給）を担っていたにすぎない⁽⁴⁾。

つまり、第二次世界大戦前の日本の小売企業の海外出店は、出張所・駐在所における卸売業務の遂行が主であり、終戦と同時に消滅したことを受け、その出店・撤退研究も、ほとんど行われていないのが実情である。

小売業の国際化について、木綿（1980）氏は、わが国の小売業は、本格的な近代的小売業態の展開が戦後になってからであり、百貨店を始めとする大規模小売業における仕入の卸売業への依存度が高いため、仕入活動の国際化は戦後になってからである⁽⁵⁾、と言及している。付け加えれば、第二次世界大戦以前の海外出店・撤退研究があまり行われていない理由は、当時の日本の小売企業の海外出店モデルが少なかったためとされる。

2. 第二次世界大戦後の出店・撤退研究

(1) 海外出店の萌芽期（1950～60年代）

第二次世界大戦後からの日系小売企業の海外出店は、上村（1993）氏の研究でも紹介されているように、1950年代後半以降であり、本格化するのは1980年代以降のことである⁽⁶⁾。第二次世界大戦後、最も早く海外出店に着手したのは高島屋である。1958年に地場市場の開拓を目的としてニューヨークに高島屋が進出して以来、東急百貨店（1959年にハワイ）、西武百貨店（1962年にロサンゼルス）がアメリカの地を踏んでいる。上村氏によれば、高島屋は出店直後から苦戦を強いられ、次第に売場面積を縮小していき、日本人観光客向けのギフトショップとなっている。西武百貨店も出店してから2年後の1964年には閉店に至り、アメリカ現地から撤退している。この事例紹介から日系小売企業の先進国への進出に関する困難性がうかがえる。

欧州市場への出店からやや遅れて、日系百貨店のアジア市場への出店が開始されるのが1960年代である。表1は、主な日系小売企業のアジア市場への出店を示している。その先陣を切ったのが大丸であり、大丸は戦前および戦時中に中国、東南アジア地域へ出店した経験を活かして、いち早く1960年に香港、1964年にはバンコクに出店⁽⁷⁾している。また松坂屋は1966年にマニラに出店した。

1950年代から60年代にかけての日系小売企業の海外出店は、番場（1997）氏も指摘しているように、各小売企業のそれぞれの事情によって出店の意味が異なっている点⁽⁸⁾が特徴である。

また、この時期の日系小売企業の海外出店は、百貨店に限定されており、その他の小売業態の出店は見られない。その理由は、日本国内における百貨店以外の小売業態が発展途上でかつ未成熟であり、それゆえに海外進出までに至っていない点と、各アジア市場における外資参入への市場開放が未整備であった点を挙げることができる。したがって、1960年代は日系小売企業の海外出店萌芽期と位置付けすることができよう。

表1 主な日系小売企業のアジア市場への出店

企業名\国・地域	タイ	マレー シ ア	シンガ ポール	インド ネシア	その他 東南アジア	中国		台湾	韓国
						大陸	香港		
伊勢丹	1992(1)	1988(3)	1972(5)			1993(4)	1978(2)	1992(1)	
近鉄						1991(1)			
西武						1993(1)	1989(2)	1989(3)	
そごう	1984(2)	1994(1)	1986(4)	1990(3)		1998(1)	1985(1)	1987(8)	
大丸	1964(2)		1983(3)				1960(1)	1999(2)	
高島屋			1995(1)					1994(1)	
東急	1985(1)		1987(2)				1982(1)	1990(3)	
阪神								1993(1)	
松坂屋							1975(1)		
三越			1977(1)			1989(1)	1981(1)	1991(18)	
名鉄			1984(1)						
阪急	1991(1)							2007(2)	
イオン	1985(29)	1985(28)				1996(31)	1987(12)	2003(2)	
イトーヨーカ堂						1997(15)			
ヨークベニマル						2005(2)			
西友	1996(4)		1995(3)	1995(1)	ベトナム 1999(1)	1996(5)	1990(1)		
ダイエー						1995(12)			
平和堂						1998(3)			
ニココ堂						1997(3)			
マイカル						1998(1)			
ヤオハン	1991(4)	1987(7)	1974(6)	1992(1)	ブルネイ 1987(1) マカオ 1992(1)	1991(4)	1984(9)	1988(2)	
ユニー							1987(1)		
ファミリーマート	1992(671)				ベトナム 2009(16)	2004(766)		1988(2824)	1990(6682)
ミニストップ					フィリピン2000(329) ベトナム 2011(2)	2009(29)			1990(1675)
ローソン						1996(319)			
セブンイレブン・ジャパン						2004(147)			

注：1）出店年の横カッコ内数字は閉店・撤退までの総店舗数、網掛け部分は撤退を示している。

2）また、店舗数は川端氏の調査時点の2005年12月時点を基本として、最新データと考えられる川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』新評論、2010年、82～83ページを参照した。なお筆者把握データ（2011年12月現在の各社 URL 情報）には下線をしている。

3）台湾に出店しているそごう（太平洋崇光）は、2002年に遠東グループ出資100%企業となっており、資本関係はない。

出所：川端基夫「日本小売業の多国籍化プロセス」『経営学論集』（龍谷大学）第46巻第3号、2005年12月、77ページを修正加筆。

(2) 海外出店の飛躍期 (1970～80年代)

1970年代からは、日系小売企業の海外出店行動は、1960年代までと比べて飛躍的に活発化する。それは欧州への日系百貨店の出店に象徴されており、1971年に三越がパリに「上得意」である富裕層顧客の休憩所・接待所を整備するところから始まる⁽⁹⁾。ここで注意したいのが、川端氏が指摘しているように、当時の欧州における日系百貨店の出店は、①日本人旅行者を対象とした市場（観光客市場）、②当該国に居住する駐在員やその家族を対象とした市場（在外邦人市場）という「民族的飛び地」としての市場を意識したものであったことである。そのほとんどは、前者の観光客市場を目的とした出店であるが、特に日本食品の豊富な品揃えをするなど、後者の在外邦人市場を意識して商品販売を進めたのが大丸であった。

出店した店舗も伊勢丹（1988年にロンドン）、三越（1971年にパリ）、大丸（1973年にリヨン）、そごう（1989年にローマ）のように自社で仕入れた商品を店頭で販売するタイプと、高島屋（1973年にパリ）や松坂屋（1978年にパリ）のように地場有名百貨店の一角にカウンターを設け、免税手続き代行による手数料収入（家賃は発生しない）を糧とするタイプがあった。

この時期の欧州における「飛び地市場」は、日本の得意客に対して海外旅行先でさまざまな便宜を図るという意味で非常に重要な役割を果たしたが、日本国内における経営活動の延長線上であり、「土産物屋」の域を脱していない⁽¹⁰⁾。

一方、日系百貨店のアジアへの進出では、日本人観光客をターゲットにした「飛び地市場」としての香港が目され、伊勢丹（1973年）、松坂屋（1975年）、三越（1981年）、東急百貨店（1982年）、そごう（1985年）が相次いで香港に出店し、ハンドバッグや高級衣料品、香水・化粧品の高額なブランド品の売上を増大させた⁽¹¹⁾。しかし、1970年代においては、その他アジア市場への日系百貨店の出店は、シンガポールの伊勢丹（1972年）、三越（1977年）にとどまる。

それが1980年代に入ると日系百貨店の出店様相が一変する。伊勢丹がマレーシア（1988年）、そごうがタイ（1984年）、シンガポール（1986年）、台湾（1987年）、大丸がシンガポール（1983年）、名鉄百貨店がシンガポール（1984

年)、三越が中国(1989年〈小規模ショップ〉)、東急百貨店がタイ(1985年)、シンガポール(1987年)へと出店することで、アジアにおける店舗数が急速に増加する。この時期の傾向は、大手日系百貨店の多くが複数のアジア市場を目指して出店したことである。

またこの時期にはスーパーにも海外出店の動きが生じる。欧米へはダイエー(1976年にハワイ)、ヤオハン(1979年にアメリカ)と小売企業としての数は少ないが、その特徴として在外邦人を意識した出店であり、在外邦人の生活拠点・情報交換拠点として機能⁽¹²⁾していたことが明らかになっている。

アジア市場へは、先頭を切っていち早く出店を進めたヤオハンは、シンガポール(1974年)、香港(1984年)、マレーシア(1987年)、台湾(1988年)へと次々に店舗数を増やしていった。そして、大手スーパーではイオンがタイ(1985年)、マレーシア(1985年)、香港(1987年)、続いてユニーが香港(1987年)へと出店した。基本的に他の食品スーパーは、一国・一地域へのチェーン展開を試みて出店しているが、この上記3社のうちでヤオハンとイオンに加えて1990年代にアジア出店を開始する西友は、複数の国や地域へ出店している。これらの小売企業は、積極的にアジア市場への展開を試みているが、いずれもその販売対象は主として現地消費者である。

1980年代には中堅食品スーパーの出店も始まる。川端氏の調査結果からは、フジ・スーパー(1985年にバンコク)やミキサワ(1983年にマレーシア、1985年にシンガポール)では、完全に現地消費者を意図した出店であったが、後に販売先は在外邦人へと移行したという興味深い示唆が得られている⁽¹³⁾。台湾では、日系食品スーパーの出店加速が1980代後半に集中して起こっている。例えばフレッセイ(1986年)、サミット(1987年)、いなげや(1988年)、カスミ(1988年)などの出店である。劉(2001)氏によれば、一気に進められた台湾の流通・サービス業の外国資本の自由化は日系スーパーの出店理由となっており、その大半がすでに撤退しているが、この時期の日系スーパーがもたらした生鮮食品処理技術が、台湾スーパーの発展に貢献した⁽¹⁴⁾ことを述べている。

この1970年代から80年代にかけての日系百貨店の出店は、1990年代前半まで日本人海外旅行者の増加を視野に入れて断続的に続く。一方で、百貨店よ

り約15年ほど遅れて日系スーパーがアジア市場を意識した出店を開始した。矢作（2007）氏によれば、特にイオンは経済発展において格差のある東南アジアに対して、政府および企業、仲介者からの誘致を契機として経営技術移転を図り、進出先国の流通近代化への貢献、国際事業機会を探る目的により出店を開始⁽¹⁵⁾している。

この海外出店の飛躍期の特徴は、日系百貨店においては、欧米市場では「飛び地市場」としての需要に応える形で出店数を増加させ、アジア市場では「飛び地市場」の要素を残しつつも現地消費者への販売を確実に増加させたのである。この点に関しては、少なくとも台湾においては百貨店のそごう、コンビニエンス・ストア（以下CVSと略称）では大手では初めて1988年に出店したファミリーマート、そしてニコマートが現地消費者への販売を主とした目的で出店されている。なお、その他の店舗ではマイショップ（1984年にシンガポールおよびマレーシア）、サークルK（1985年に香港）が先行して出店を試みているが、前者は日本側倒産、後者は技術支援にとどまる状況⁽¹⁶⁾であり、本格的な展開は1990年代以降となる。

他方、日系スーパーの出店では1974年のヤオハンのシンガポールへの出店を端緒として、現地消費者の生活水準の向上、消費欲求の増大を受けて現地販売を志向した。番場（1997）氏の分析によれば、とりわけ東南アジア市場における日系小売企業のこの時期の出店は、安価な労働力を供給する生産拠点としての機能も備えていたが、1979年の大規模小売店舗法改正にともなう規制強化、1982年以降の行政指導による新規出店規制の強化による日本国内の出店投資へと回る資金が海外への出店資金として資本蓄積されていった⁽¹⁷⁾ところに特徴を見いだせる。

なお、この時期で撤退行動に至った日系小売企業は、1987年に三越がパリ店舗を閉店している記述が見られるが、それ以外はごく限られたデータしかない。

(3) 海外出店の成熟期と撤退前期（1990年代）

日系小売企業の出店の転機が訪れるのが1990年代である。出店行動よりも撤退行動が顕著となるのがこの時期からである。それは1990年代前半と後半

でさらに明確になる。特に日系百貨店の出店数では、欧州、アジアともに最大期を迎える。欧州では伊勢丹がウィーン（1990年）、バルセロナ（1993年）、三越がマドリッド（1990年）、バルセロナ（1991年）、ベルリン（1992年）、そごうがローマ（1991年）、ミラノ（1991年）、ロンドン（1992年）、バルセロナ（1993年）、小田急百貨店がパリ（1991年）へと出店している。1980年代後半から90年代の日系百貨店の欧米出店状況は、上述の通りであるが、当時の日系百貨店の趨勢は出店数の拡大とともに、1970年代後半から増え始める日本人旅行者に向けて、百貨店内にカフェや日本料理店を併設するケースが増えたことである。川端氏によれば、欧州に出店した日系百貨店は無料トイレの提供、店内には為替表示と円建て正札、日本円での販売、日本への配送など日本人旅行者に対して、日本と同様の店舗環境を提供している⁽¹⁸⁾。これはまさに日本店舗の欧州市場での標準化と考えられる。

アジア市場へ向けた日系百貨店のプレゼンスも見逃せない。アジアの日本人旅行者および地場中間層の消費者を対象として、三越が台湾(1991年)、伊勢丹がタイ（1992年）と台湾（1992年）、そして中国（1993年）、西武百貨店が中国（1993年）、そごうがインドネシア（1990年）、マレーシア（1994年）、中国（1998年）などへ出店している。日系百貨店でアジア進出の後発組である高島屋は、台湾(1994年)、シンガポール(1995年)、阪神百貨店は台湾(1993年)へと出店した。日系百貨店の欧州市場への出店は1990年代前半でほぼ止まるが、アジア市場への出店は1990年代前半・後半ともに1980年代後半を上回る水準を保つ。しかも台湾市場においては、日系百貨店は1990年代前半よりも後半に出店数を増大させるという、アジア市場でも極めて特異な現象を引き起こしている。

一方、日系スーパーも日系百貨店と同様にアジア市場への展開を加速させる。代表的な出店は香港（1990年）、インドネシア（1995年）、シンガポール（1995年）、タイ（1996年）、中国（1996年）、ベトナム（1999年）と最も広範囲に出店した西友や、タイ（1991年）、中国（1991年）、インドネシア（1992年）、マカオ（1992年）に出店を伸ばしたヤオハンである。またその特徴を挙げれば、アジア市場において、1990年代に出店したスーパーの全店舗数の半分は中国への出店であり、しかも90年代後半にダイエー（1995年）、イオン

(1996年)、イトーヨーカ堂 (1997年)、ニコンコ堂 (1997年)、平和堂 (1998年)、マイカル (1998年) の出店が相次いだ。このように、1990年代前半までの出店を境として90年代後半には出店数が半減し、むしろ撤退件数が多くなる日系百貨店に対して、逆にスーパーは1990年代前半から後半にかけて出店数を倍増させるのである。

とりわけ、1990年代の前半と後半とで海外出店の様相が百貨店とスーパーで大きく異なり、撤退時期にもずれが生じているのは、スーパーが百貨店に遅れること約15年と、出店時期の差異が大きく反映されているとも見て取れるが、実のところは違う。この百貨店とスーパーの撤退には、共通して店舗の業績悪化があり、閉店時期や撤退状況が異なるのは個々の企業の事情がある。既述のように百貨店の場合、欧州市場およびアジア市場は「飛び地市場」としての性格が強いが、川端氏によれば、アジア市場での業績悪化には、第1に店舗家賃の高さと変動の大きさ、第2に流通システム上の問題と粗利益の構造的な低さ、第3に市場のモザイク性と立地の読み誤り、第4として日本人団体観光客の激減を挙げている⁽¹⁹⁾。また、この1990年代後半の時期に、各日系小売企業は、アジアの通貨危機を経験しており、体力的に厳しい日系スーパーのなかにはその影響を大きく受け、閉店・撤退へとつながったとの分析⁽²⁰⁾も見られる。

さらに、香港の事例のように急激な家賃および人件費の高騰の理由により、やむを得ず撤退を強いられたケースもある。しかし、日本との関係を指摘すれば、撤退の多くは、日本のバブル経済崩壊後の不況により事業再編が急務となり、海外での赤字経営を戦略的な意図でもって閉鎖に踏み切った、いわば日本本社の意思決定による要因が大きいと考えられる。

1990年代の日系 CVS の海外展開は、1988年に台湾への出店を開始したファミリーマートが、1990年に韓国、1992年にはタイへと出店地域を拡大している。ファミリーマートの海外でのエリア・フランチャイズ展開⁽²¹⁾は、韓国において最も著しく、2011年現在では台湾での展開を凌いでいる。その後は1996年にローソンが中国の上海地区に出店した以外には大手 CVS の市場参入も見られない。

(4) 撤退後期と新市場（2000年代以降）

日系小売企業にとって2000年代は、出店鈍化と撤退を余儀なくされる厳しい局面を迎えると同時に、新市場の開拓が始まる時期と位置付けられる。日系百貨店では伊勢丹、高島屋、三越、東急百貨店、阪神百貨店、阪急百貨店が海外展開をしているが、新規出店は、中国、台湾のみであり、多国籍化しているのは伊勢丹だけとなる⁽²²⁾。この出店状況からすれば、日系百貨店の海外出店はターニングポイントを迎えているように思われる。とりわけ台湾市場においては、オーバーストア傾向にあるにもかかわらず出店を開始した阪急百貨店（2007年に高雄市、2010年に台北市に新規出店）は、三越とそごうの日系二大百貨店の競争激化のなかで、敢えて展開を試みる特筆すべき百貨店と言える。

一方、1990年代前半に撤退が相次いだ日系食品スーパーのその後の出店および撤退は、一段落した。ただし、最上位の全聯福利中心や老舗の頂好恵康に続く日系の松青商業以下の多数のスーパーが存在するなかで、台湾市場では大手食品スーパーの企業買収や合併が頻繁に行われている状況にある。対照的であるのが中国への出店シフトである。例えば、イオンがショッピングセンターを開発しながら核店舗としての出店を加速させている。またイトーヨーカ堂の中国出店は、北京への出店（1997年）以来、その展開は遅々としていたが堅実に出店を重ねている。ただ2011年現在時点での新規総合スーパーの出店はない。

日系 CVS は、業態生成が遅く始まったこともあり、アジア市場においては特定国内への参入にとどまっていた。しかし、2004年4月にはセブン-イレブンが北京市に1号店を開店させ、同年7月にはファミリーマートが上海に1号店を出店させた。その後、積極的な海外展開を意図するファミリーマートは、アメリカに伊藤忠商事との共同出資で「Famima!!」で参入（2005年）し、また中国においても広州（2006年）、蘇州（2007年）にそれぞれ合弁会社を設立⁽²³⁾して出店を加速しつつある。

大手 CVS 以外では1990年代から海外展開を試みているミニストップが、2000年にフィリピンに FC で再進出したり、韓国でのパートナーを子会社化（2003年）する動きを見せ、中国での展開では2009年に青島市に合弁会社を設

立させている。

なお大手 CVS では、2009年にセブン-イレブンが中国上海において、台湾でセブン-イレブンを運営する統一超商とエリアライセンス契約にて FC 展開を図り、同年ファミリーマートはベトナムに合弁にて進出を果たしている。ここに至って、日系 CVS の海外出店は新たな局面を迎えている。それは、店舗特性からすれば小規模零細店舗であるゆえに、その多店舗展開のゆくえは、当該市場における FC 戦略が鍵となっている。直面している問題は、直営店ではなく FC 店の増加をいかに達成していくかである。

第 3 節 日系小売企業の出店理由と影響要因

1. 海外出店の必然性と規模の利益

日系小売企業の海外出店・撤退を時系列に述べてきたが、当該小売企業が国境を越える必然性については、製造業との比較が常になされてきた。先行して多国籍化してきたのは製造業であるし、近年ではマイクロソフト社を筆頭とする情報関連企業、あるいは IT 産業のグローバル連携、東アジア市場を軸とした半導体産業のグローバル競争やイノベーションなどに見られるようなボーダレスな企業活動の実践事例は枚挙にいとまがない。企業の多国籍化を市場創造という視点で捉えれば、どの産業に属する企業も国内市場にとどまらず国際市場へ向けたアプローチがあってもよいはずである。

木綿（1980）氏によると、小売業は、①小売業の性格上、製造業、卸売業など他の企業活動の影響を受けやすいため、積極的に海外出店する条件を整えることが困難であり、②製造業のように自社の製品ラインの市場確保、そして、その競争力を維持するために多国籍化する必然性がほとんどないことを指摘している⁽²⁴⁾。他方で、小売企業が国境を越える必然性を端的に示しているのが、19世紀中葉からの欧州小売企業の諸研究である。特に、近年ではドーソン（2008）氏が、欧州と北アメリカにおいて店舗を複製し複数の地方市場で店舗を利用できるようにすることで規模の経済を追求し、また新業態開発によって登場した大規模小売企業の規模の経済性実現への目的が想定⁽²⁵⁾されていたことを述べている。

しかしながら、考察してきた通り、小売企業に関する国際市場への活動領域の拡大は、現実的には海外の欧米系大規模小売企業の活動例がほとんどであり、先行研究のレビューでは、10カ国以上に开店して多国籍化を志向する欧米の小売企業が存在する一方で、日系小売企業の多国籍化の研究は行われていない状況である。ここには欧米系小売企業と日系小売企業とで、基本的に国境の捉え方に差異があるように思われる。そして個別企業の海外开店・参入動機にも欧米系小売企業と日系小売企業とで大きな隔たりがあるように感じられる。

2. 开店・参入動機

日系小売企業のみならず、外資を含む小売企業が国際展開する際には、必ず進出動機が存在している。岩永（2009）氏は、日系小売企業の海外开店の背景には、国境を越えるために解決しなければならない諸条件やリスクがあり、①小売企業を取り巻く国際環境等の外的要因と、②意思決定すべき小売企業自体の経営ビジョンないし経営組織・経営技術の革新などの内的要因がある⁽²⁶⁾と言及している。岩永氏は、この動機研究や参入要因分析は、ミクロな企業レベルでも分析されるが、マクロ的な分析が必要であることを主張する。

ここに小売企業の海外开店に関して、外的・内的要因が重要であることを導く結果がある。それは、日系企業の現地市場への進出理由を明らかにしたJETRO（2008）のアンケート調査⁽²⁷⁾である。このアンケート調査によって、日系小売企業の海外开店行動の動機部分がある程度つかむことができる。JETROによれば、例えば台湾へ進出している非製造業の「進出理由」の上位は、「進出国市場の成長性・潜在性（74.5%）」、「進出国の市場規模（49.0%）」、「進出国内市場での安定した取引先（47.1%）」、「進出国市場における自社競争力（45.1%）」という結果となっている。

最上位の「進出国市場の成長性・潜在性」のアンサーが「成長性をどの部分で判断するのか」や「潜在性をどこに見いだすのか」までは明らかではないが、この調査結果では、2位以下の理由を大きく引き離す結果となっている。これまでに、小売企業の海外進出動機や市場参入要因は、個々の小売企業によって、さまざまであるとの見方や見解が研究者のうちで散見していた

が、この調査結果は非常に興味深い。

多かれ少なかれ、海外進出する日系小売企業にとって、出店する際に当該分野の競争相手を意識するであろう。そこで競争相手が保有する競争優位となる経営資源が、日系企業の出店を妨げたり、出店後の撤退要因となることは、洞口（1992）氏⁽²⁸⁾の研究によって次第に明らかになっている。進出先国における競争相手は「進出先の地場企業」であり、その競争相手である企業が保有する競争優位の源泉の上位3つは、「価格」、「進出先での有力な企業ネットワーク／人脈」、「ブランド」⁽²⁹⁾という、JETRO（2008）の同調査結果の通り、今後の研究には有益な示唆を与えている。

また海外出店を意図する小売企業は、少なくとも出店予定の当該市場をある程度勘案して、出店の意思決定を行い、出店準備を進めるであろう。本稿では、進出動機において重視すべき点を市場特性要素として考えている。

3. 川端基夫氏の市場特性要素研究

日系小売企業の出店戦略を分析する上で欠かせないのが、進出先国における市場特性である。川端（2009）氏は、「海外出店行動の諸側面とそれに影響する市場特性要素⁽³⁰⁾」を分析し、特定の海外市場の特性を小売経営との関係において捉え、「海外市場で小売店舗を開発し運営していくことで利益をあげる」という一連の小売経営行動の視点から、どのような市場特性が存在するのかという疑問を自ら投げかけ、アジア市場の特性を明確化している⁽³¹⁾。すなわち、小売国際化現象を把握するために、小売企業の戦略（進出主体）と市場特性（進出先市場）に着目している。

表2では、海外出店の諸側面の第一局面である「進出の意思決定」に影響を与える市場特性要素がもっとも多い。川端氏が言及する日系小売企業のアジア市場への進出意思決定に影響を及ぼしたと考えられる要素⁽³²⁾を以下で挙げてみたい。まず「進出の意思決定」では、1980年代から香港、シンガポール、バンコクで顕著な「日本人市場規模」や「消費市場の成長性」が挙げられる。「都市開発状況」の進展にともなう商業施設の核テナントとして誘致された例では、具体的には都市別でバンコク（そごう、東急、伊勢丹）、シンガポール（大丸）、高雄（阪神、大丸）の各都市における日系百貨店の出店が該

表2 海外出店行動の諸側面と市場特性要素

	海外出店の諸側面	市場特性要素
1	進出の意思決定	人口規模, 日本人市場規模, 平均所得, 消費市場の成長性, 都市開発状況, 国民性, 宗教, 政治的安定度
2	1号店の店舗開発	都市開発状況, 商業施設開発状況, 立地規制, 不動産慣行
3	従業員の雇用	労働法的規制, 労働慣行
4	商品調達	関税, 輸入規制, 流通システムの態様, 中間流通の状況, 取引慣行, 輸送インフラの状況
5	商品販売	気候特性, 所得, 人口密度, 民族構成, 宗教構成, 住宅事情, 生活習慣
6	2号店以降の店舗開発	人口密度, 都市計画, 立地規制, 不動産慣行, 消費者モビリティ, 資金調達, 金利動向
7	店舗運営・管理	家賃変動, テナントリーシング環境

出所：川端基夫「小売国際化とアジア市場の特性」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社、2009年7月、33ページを一部修正。

当する。スーパーの出店に関しては、1980年代のマレーシア、タイ、香港における「現地市場の成長性」や「平均所得」上昇に加えて、1990年代中盤以降中国では「人口規模」も出店の決め手となっていた。そしてカントリーリスク特性とされる「国民性」、「宗教」、「政治的安定度」は、国民感情が親日（台湾市場）か反日（韓国市場）かで、出店の状況が異なっていたり、タイが仏教国であり日本と近い存在と判断されたり、マレーシアでは政治的安定度が評価されていた。

一方で、「従業員雇用」では、東南アジアでは民族問題が背景としてあり、「雇用政策」、「労働慣行」が影響を及ぼしている。例えば、政治経済的確執があるマレーシア、インドネシア、比較的安定的なタイ、シンガポールとでは市場特性が異なる。

また「商品調達」では、WTO加盟国は多少緩和されているが輸入品に関しては関税障壁が存在する（「関税」、「輸入規制」）。タイの衣料品（平均40%の関税）、台湾の中国大陸からの輸入規制がそうである。そして「流通システムの態様」や「中間流通の状況」も大きな障壁となり得る。実際にメーカーの寡占的生産構造（供給サイドの優位）ないしメーカー資本の卸売企業の支配下においては、商品調達の不安定さ（納期の不備、欠品の続出、価格硬直

など)からは逃れられない。品揃え機能や物流機能をもった卸売業が少ない市場では、基盤整備から取り組みを始めなければならない。

さらに「商品販売」面では、「気候特性」が衣食住の売れ行きを左右(東南アジアは常夏,日本は四季の存在など)したり,「宗教」が衣料品,食料品の購入に影響を及ぼすこともある。

続いて「2号店以降の店舗開発」においては,シンガポール,香港のように規制が厳しい市場への出店は,「都市計画」に委ねられる傾向があり,店舗開発の自由度では概ね大型店を対象としたタイ(バンコク),マレーシア(クアラルンプール),中国(上海,北京),台湾(郊外市場)における「立地規制」などが挙げられる。同時にタイ,韓国,中国のようにテナント出店および賃貸などで「不動産慣行」が出店に影響を及ぼしたりすることもある。現地調達の場合などで影響が大きい「資金調達」,「金利動向」も海外出店では看過できない要素である。

最後に「店舗運営」の要素では,香港における日系百貨店の撤退要因とされる「家賃変動」なども上昇時に問題となり,出店後に大きく影響を及ぼす(合弁先が店舗物件オーナー企業である場合はその限りではない)。

以上,川端氏は,現実市場では多くの市場特性要素が1つのセットとなって小売業の一連の海外出店行動(店舗経営)やビジネスモデル(利益をあげる仕組み)に影響すると説明し,市場要素群の総体を「フィルター構造」と呼んでいる。そこでは,市場特性とは市場要素群のセットであるという解釈をしている。例えば,調達コスト高要素(寡占的生産構造など)と,販売価格下落要素(低価格競争の常態化)が同時に市場に存在した場合は,結果として売買価格差(粗利益)の縮小をもたらすことを挙げている。

しかし本研究では,考察してきた川端氏の研究に大筋で賛同するものの,各要素群をセットとして捉えたために,海外出店の各諸側面において大きく影響を及ぼす市場特性要素と,そうでない市場特性要素とを混同してしまい,明確に分類することを怠っていると思われる。つまり,海外出店の諸側面へ影響を及ぼす市場特性要素を均質的に取り扱ってしまっているのである。

第4節 市場特性と出店戦略

1. 出店意思決定の重要性

日系小売企業が海外出店する際に勘案しなければならない市場特性について、川端氏の挙げるモデルについて考察した。本稿において、日系小売企業の市場適応を分析する上で重要なファクターとなるのが、進出意思決定部分と考えている。小売企業は製造企業とは異なり、進出先の現地に於て商品販売を行うことを前提としているので、現地の市場環境および市場特性からは影響を受けやすい。また出店後も環境変化に応じた市場適応を求められる。

小売国際化プロセスにおいて、市場要素研究は、矢作（2007）氏の小売国際化プロセスの「初期参入」、「現地化」、「グローバル統合」の3段階のうち「初期参入」段階に該当⁽³³⁾しており、彼に依拠すれば、まずは進出初期段階の意思決定に与える市場特性への理解が出店戦略として重要な意味をもってくる事がわかる。

本稿では、とりわけ出店プロセスにおける第一局面である進出意思決定部分に強く影響を及ぼすと思われる「パートナーの存在」と「競合相手の有無」の2つの要素に着目しており、それが当該市場に存在しているか否かによって、出店後の展開が大きく異なってくる点を主張したい。さらに現地参入面においては、「進出時期」と「参入モード」および「商標貸与の有無」を戦略的に取り入れるかどうかで、進出後の展開が変わってくると考えている。ちなみに、ここで取り上げるこの2つの市場特性要素は、川端氏のモデルでは取り上げられていない。

2. 出店プロセスと市場特性要素の重み

表3は、海外出店プロセスにおける市場特性要素の重みである。出店プロセスを「出店前行動」、「1号店の出店前後行動」、「多店舗展開行動」、「撤退行動」の大きく4つの段階に分け、①進出の意思決定、②店舗開発、③商品調達、④商品販売、⑤店舗運営・管理、⑥撤退の意思決定の各局面を取り上げた。市場特性要素は、川端（2009）氏のモデルにならっているが、小売企業に影響を及ぼすと考えられる程度を「市場特性の重み」としてそのレベル

表3 海外出店プロセスにおける市場特性要素の重み

海外出店プロセスと各局面		市場特性要素		
プロセス	局面	大 ←	→ 中	
1	出店前行動	①進出の意思決定	市場成長性、市場規模、 パートナーの存在、競合相手の有無 、政治・経済的安定度、国民性、立地規制	人口規模、平均所得、都市開発状況、商業施設開発状況、宗教
2	1号店の出店前後行動	②店舗開発	開発業者の有無 、不動産慣行	什器等の調達・適合度
		③商品調達	流通システムの態様、中間流通の状況、取引慣行、輸送インフラの状況	関税、輸入規制
		④商品販売	気候特性、商圏人口、生活習慣、 購買慣習	住宅事情、民族構成
		⑤店舗運営・管理	家賃変動、テナントリーシング環境	光熱費等の公共料金コスト
3	多店舗展開行動	②から⑤	上記に加えて、消費者の分散状況、 他店舗の立地状況	継続的資金調達
4	撤退行動	⑥撤退の意思決定	上記に加えて、市場でのマッチング状況	

注：太字部分は川端氏のモデルに加筆した箇所。

出所：川端基夫，前掲論文，2009年7月，33ページをベースに筆者作成。

を大と中に分割して表示している。

まず言及しておきたいことは、出店前行動は、小売企業にとって出店する国や地域・都市・地区を決定するばかりか、出店後の展開を左右する非常に重要なプロセスということである。この進出意思決定の局面で大きな影響を及ぼす市場特性要素には、先のJETROの調査結果が示すとおり、当該国・地域の政治・経済的安定度、国民性のもとより、市場成長性や市場規模以外にも、出店の可否を決める当該政府の立地規制がある。本稿では、パートナーの存在や競合相手の有無も付け加えた。市場参入する際、仮想競合相手がいるかどうかは存続問題と関係してくる。また出店に関して中レベルの影響が考えられる人口規模、平均所得、都市開発状況、商業施設開発状況、宗教は、先学の研究より挙げることができる。

次に、1号店の出店前後行動として、店舗開発、商品調達、商品販売、店舗運営・管理の4つの局面を見ていく。店舗開発はどの小売業態で出店するかによっても及ぼされる影響が異なると考えられるが、イオンのSCの核店舗としての出店などでキーとなっているのが、デベロッパーの存在である。

開発業者が手がける土地、店舗物件は不動産や建設業者との連携や関係構築が不可欠である。したがって、総合スーパーに限らず百貨店であれば都市中心部への出店をスムーズにする市場特性要素として開発業者を筆頭に挙げた。店舗開発でも店内の什器等の問題は、本国仕様であれば問題ないが、そうでない場合には什器そのものを入手・調達できるかがポイントとなる。

続いて商品調達は、現地の流通システムの態様や中間流通の状況、あるいは歴史風土的に行われているような取引慣行に左右される。敢えて言うならば、当該出店先国のメーカーを含めた商品供給先の存在や商品別流通における卸売業者等の役割までを含める必要がある。また輸送インフラは、CVSの研究で証明されているように、物流網が未整備であったり、配送センターが機能していない場合は、現地で店舗展開よりも先にインフラ整備に着手することで市場適応する必要がある。一方輸入品を取り揃える百貨店の場合は、特に出店先である当該国の関税の問題や輸入規制を熟知する必要に迫られよう。

商品販売面における市場特性要素は、現地における販売を主として想定している小売企業にとって、特に民族構成、商圏人口の程度から始まり、消費者の生活習慣や購買習慣を無視することはできない。また取り扱う商品によっては気候特性が商品販売に影響を与えることも多々ある。食品スーパーやCVSにとっては商圏に限られるので、消費者の住宅事情を考慮せざるを得ない。

1号店の出店時以降では、店舗運営・管理に関して物理的制約が生じることがある。それは店舗の家賃契約、テナント契約、不動産物件に関する側面であり、香港における日系百貨店の直接撤退要因となった市場特性要素である。また店舗運営上で生じる光熱費等の公共料金は国・地域別に異なる都合でコスト増となる場合がある。

以上が、出店前行動から1号店出店前後行動という出店プロセスの初期の重要な段階に影響を及ぼす市場特性要素である。残りは多店舗展開行動と撤退行動である。多店舗展開は2号店以上の開店を意味しているが、これは小売業態によって若干捉え方が異なるであろう。例えば、百貨店は多店舗展開するといっても、食品スーパーやCVSには遠く及ばない。むしろ、百貨店に

としては多店舗展開よりもフロア内のテナント誘致やブランド選定に係る1号店のマネジメントの方が重要であることが多い。この点は、台湾市場において多店舗展開している日系百貨店が苦慮している要素と考えられる。また資金調達も継続的に行い、場合によっては見直しを余儀なくされる。

最後のプロセスは撤退行動であるが、撤退の意思決定は上述してきたすべての市場特性要素が関係しているが、市場でのマッチング状況を挙げることができる。出店戦略なるものがある一方で、撤退戦略は明確ではないのは、前向きの積極的な撤退なのか、予期せぬ消極的な撤退なのかが、市場での適応度に委ねられているからである。

3. 川端基夫氏の出店戦略の分析

川端(2000)氏は、市場特性をフィルターと捉え、各国で異なるフィルター構造に着目し、当該小売企業が育った母市場のフィルター構造と進出先国のフィルター構造との差異や共通部分によって、出店戦略の5パターンを提示⁽³⁴⁾している。今一度その戦略について検討しておく、第1に母市場と共通性が高い市場を目指す「飛び地戦略」、第2に母市場と共通市場において、母市場の競争優位を活かす「競争優位戦略」、第3に母市場と異なる「特定の市場」において適応化を目指す「特定市場適応化戦略」、さらに第4に母市場と異なる「特定の市場」において成功した戦略を複数の市場において適応化させる「複数市場適応化戦略」、そして第5に多くの異なった市場のフィルター構造へ適応するべく自己のシステム特性を変化させ地球規模の拡大を意図する「グローバル戦略」である。

第1の「飛び地戦略」は、欧米市場を中心として、アジア市場の一部で、日本人観光客や駐在員家族などの在外邦人を対象としていた。販売対象が日本人であるという点は非常に大きく、フィルター構造をそれほど意識する必要はない。その意味で日系百貨店の戦略は歴史的にそれなりの成果があったと思われる。しかし、販売対象相手の日本人が少ない市場ではその戦略効果も半減する。仮に母市場と同じフィルター構造の市場があったとしても、今の日本市場を見てもわかるように、母市場で活かされない百貨店システムをそっくりそのまま導入したとしても、果たして利潤獲得に結びつか

は定かではない。これには時間軸の検討が必要である。

第2の「競争優位戦略」は、現地消費者を対象とした百貨店、スーパーが採用した定石の戦略である。日系小売企業の多くは、母市場で得られた経験やノウハウを活かして海外出店を試みるので、母市場での競争優位性が成功の鍵となる。この競争優位戦略の有効性については、とりわけ台湾日系百貨店の組織学習⁽³⁵⁾に見いだすことができるが、この戦略枠組みにも落とし穴がある。製造業の海外進出戦略でしばしば採用される戦略であるが、小売業の場合は、販売対象の基本はあくまでも現地消費者との認識から、母市場と大きく異なる異質市場では同じような効果は期待できないであろう。したがって、この戦略を活かせる市場をどのように見つけ出すかが課題となろう。

第3の「特定市場適応化戦略」は、どうであろうか。ここでの特定市場とは、小売企業が進出意思決定する際に特定化する市場のことであり、限定された市場を意味するのではない。小売企業にとって異質市場において採用するこの戦略では、利益を獲得する仕組みそのものを変化させることを「適応」と指しているが、何をどの程度適応化させるかについて、川端氏のモデルでは明確ではない。適応化戦略では母市場とは異なる進出先市場における変更・修正点を明確にすると同時に、時間軸における連続性も重視されるべきである。

ただし、次の第4の「複数市場適応化戦略」については、成功した「特定市場」の「適応化戦略」を複数の市場において適応化させることは、欧米系小売企業の実践から十分ではないにしても知見は得られている。なお日系小売企業では、この戦略を採用して国際展開している例は見当たらないと思われる。

最後の「グローバル戦略」は、多国籍化が進んでいると言われるカルフルーにおいても、この戦略を採用するにまで至っていないと判断している。日系小売企業においても、この戦略を当面のところ、採用する企業はなさそうである。

小売企業の海外出店においては、自国の商品の販売、現地の商品販売の2つの側面が見られると同時に、そこには国内・海外市場をどのように捉えるかという小売企業の市場観が存在している。ともあれ、小売企業が採用する

戦略的ウエイトは、出店初期段階において、①出店地域、②出店方式（市場参入モード）、③出店業態（市場参入フォーマット）の点において問題となってくるであろう。

4. 日系小売企業の出店行動と戦略

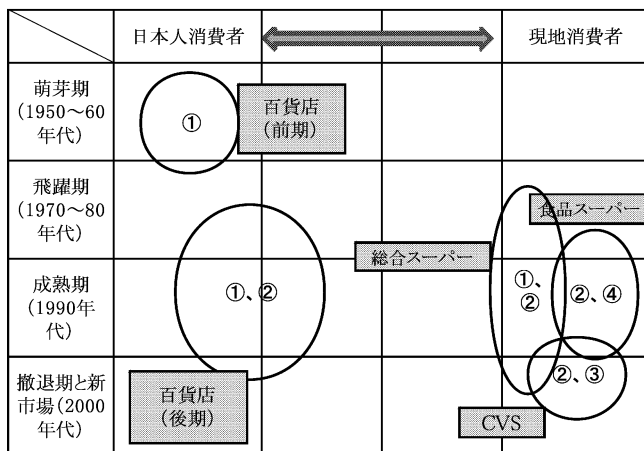
上述してきたことを踏まえて、日系小売企業の出店時期および対象者別の出店行動とその戦略を論じてみたい。図1は日系小売企業の出店行動と戦略を示している。縦軸は出店趨勢により出店時期を区分し、横軸は販売対象を大きく日本人消費者か現地消費者かで分けている。戦略については販売戦略を、矢作（2007）氏のモデル⁽³⁶⁾を参考に、4つに類型化した。すなわち、①完全標準化、②部分適応化、③連続適応化、④完全現地化である。

日系百貨店は1950年代以降、欧州市場およびアジア市場に向けて出店を行ってきた。その販売対象は、①日本人旅行者、②在外駐在員とその家族が主であった。海外出店が本格化した1980年代においても、その傾向は大きく変わることはなく、1990年代前半頃には出店行動ではなく撤退行動が目立つようになってきている。本来であれば、現地消費者を対象とした出店であるところが、本国とほとんど変える必要がないフォーミュラ⁽³⁷⁾にて出店したという意味で、先発者優位の下で競争優位戦略が有効であったと思われる。ここで例外を取り上げてみれば、台湾市場では、日系百貨店は現地消費者を対象とした販売を意図していたが、1970年代からの技術提携によって事前の組織学習によって得られた経験から、本国仕様での販売を積極的に導入することで、台湾消費者とのマッチングに成功したと考えられる。これは台湾ならではのケースに当たる。

この状況から日系百貨店においては、早い段階（先発者優位戦略）から飛び地戦略を採用する一方で、本国仕様におけるフォーミュラによる競争優位戦略が十分機能したといえる。

日系食品スーパーや日系総合スーパーは、百貨店の出店より約15年遅れて海外出店を開始したが、その撤退も約15年遅れて生じているわけではない。販売対象者は、①現地消費者が大多数であったが、なかには、②在外駐在員とその家族に提供するための品揃えないし価格設定がなされている商品も取

図1 日系小売企業の出店行動と戦略



注：販売活動戦略は、①完全標準化、②部分適応化、③連続適応化、④完全現地化で分類した。

出所：筆者作成。

り扱っていた。出店場所はアジア市場がほとんどであり、出店時期は1980年代後半から1990年代に集中する傾向にあった。とりわけ中国への出店は1990年代後半であり、出店数の約半分を占める。

この点に着目すれば、日系食品スーパーは、チェーン展開をそのビジネスモデルとする意味で多店舗出店戦略や場合によっては集中出店戦略を採用し、販売対象者が現地消費者ということで現地適応化戦略を採用していたのである。一方、総合スーパーの採った選択は、出店面からSCの核店舗としての出店が多く見受けられることから「SC核店舗戦略」と呼ぶことができる。これは矢作（2007）氏が提唱している、新規業態開発戦略と呼ぶこともできよう。

CVSはどうであろうか。百貨店、スーパーから遅れて海外出店が始まったが、そのほとんどは1990年代と2000年代になってからである。CVSの商品販売対象は現地消費者であることがほとんどである。それゆえに現地化が非常に重要なポイントとなっている。そもそもCVSは、アジア圏においては模倣されるケースがしばしばあり、その生成時からの特徴は小規模零細であり、生業的性格を有し、消費者に密着した最寄品の取り扱いをする店舗である。

またチェーン展開をいかに迅速に行い、FC店を増加させるかがビジネス

モデルとなっていることから、FC 戦略が鍵を握る。商圈の狭さからして競合する店舗が多ければ、集中出店戦略を採る場合もある。CVS の成長モデルには、ハイテク技術を駆使した情報武装型店舗としての近代的総合商品小売業としての店舗運営が問われている。

第5節 おわりに

本稿では日系小売企業の海外出店プロセスに重きを置き、前半部分で時系列に日系小売企業の出店・撤退を把握することに努めた。第二次世界大戦後における日系小売企業の出店は、1950年代の百貨店のアメリカへの出店で幕を開ける。そして、1960年代の萌芽期を経て、1970年代の本格的出店時期を迎え、その後、国内外の諸事情の目まぐるしい変化により、百貨店、スーパーともに出店数を増加させていく。やがて、1980年代を経て90年代前半に百貨店は出店のピークを迎え、約15年遅れて海外出店が始まったスーパーは1990年代後半に出店のピークを迎える。

日系小売企業のアジア市場を中心とした発展・成長過程を探ることにより、ある程度小売国際化プロセスを把握することができたが、2000年代の出店・撤退動向の事象把握は、継続課題として残っている。また小売企業の海外出店の諸側面では、当該進出先国の現地固有あるいは独自に形成されている流通構造の分析や競争企業間関係の掌握を緻密に行う必要はあるものの、川端氏が提示した「海外出店行動の諸側面とそれに影響する市場特性要素」を挙げることで、進出時の意思決定部分を中心に欠落している市場特性要素を認識することができた。

そして、海外出店プロセスにおける4つの段階を「出店前行動」、「1号店の出店前後行動」、「多店舗展開行動」、「撤退行動」とし、各段階の詳細な局面を6つ挙げた。さらには、市場特性要素の重みを大と中レベルで2分割にすることで、出店に影響を与える要素を明確にした。

最後に、これまでの日系小売企業の出店・撤退を踏まえて、川端氏の市場戦略パターンにしたがって検討を行った。その結果、先学研究で知る限り、グローバル戦略を採用して、海外出店を進めている日系小売企業は皆無であ

ることが明らかとなった。そして矢作氏のモデルを参考に、出店時期と販売対象者および販売戦略の類型化を試みた。海外への出店・撤退のパターンは、個々の企業によってさまざまであるが、今後は出店前あるいは出店後においても、市場を意識した戦略が問われると思われる。

日系小売企業の海外出店・撤退研究は、まだまだ発展途上にあると考えられる。海外へと出店、そして撤退した小売企業が保有する経営資源が、①日本から現地へと移転するプロセス、②現地から経営資源を退かせるプロセスを、それぞれ出店プロセス、撤退プロセスとして捉えながら、実地調査を中心に時系列でその動向を追うことは、今後重要となってくるであろう。

【注】

- (1) Malayang, R.V., “The Distribution Industry in Asian NIES and ASEAN Countries and the Effects of the Entry of Japanese Retailers”, *Management Japan*, Vol.21, No. 2, 1988, pp.15-28.
- (2) McGoldrick, P.J. and S.S.L. Ho, “International Positioning: Japanese Department Stores in Hong Kong”, *European Journal of Marketing*, Vol.26, No.8/9, 1992, pp.61-73.
- (3) 三越は1906年に韓国京城に、1907年に中国大連にそれぞれ出張員詰所を設けていた(いずれも1929年に支店へ改組)。また高島屋は1938年に中国の南京店、1940年には北京店などを設置、大丸においては、1938年に天津店、奉天店(現在の瀋陽)、沼南店(現在のシンガポール)などへと支店を開設していたが、そのほとんどは現地在留邦人への商品供給とされる(向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房、1996年、73ページの注釈、元引用は『株式会社三越85年の記録』、1990年および『高島屋150年史』、1987年および『大丸二百五拾年史』、1967年である)。
- (4) 川端基夫「日本小売業の多国籍化プロセス」『経営学論集』(龍谷大学)第45巻第3号、2005年12月、76ページ。
- (5) 木綿良行「国際流通」伊藤文雄・江田三喜男・木綿良行・伊藤公一・川嶋行彦・西村文孝『テキストブック現代商業学』有斐閣、1980年5月、238ページ。
- (6) 上村淳三「大型小売業の海外進出」日経流通新聞社編『流通現代史』日本経済新聞社、1993年4月。
- (7) ちなみに、香港への大丸の出店は現地駐在員およびその家族を対象とした出店であり、その後欧州で主流となる日本人観光客向けの出店ではない(川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評論、2000年、144～145ページ)。

- (8) 番場博之「小売業の海外出店の変遷と国際化」岩下弘編『流通国際化と海外の小売業』白桃書房, 1997年4月, 81ページ。
- (9) 川端基夫, 前掲書, 2000年, 135～136ページ。
- (10) 番場博之, 前掲論文, 82ページ。
- (11) 川端基夫, 前掲書, 2000年, 145ページ。
- (12) 川端基夫, 同上書, 2000年, 155～156ページ。
- (13) 川端基夫, 同上書, 2000年, 157～160ページ。
- (14) 劉宗其「日系企業を脅かす台湾の巨大外資」ロス・デービス・矢作敏行編, 外川洋子監訳『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社, 2001年1月, 199～202ページ。
- (15) 矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣, 2007年, 124～125ページ。
- (16) 川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』新評論, 2010年, 61～62ページ。
- (17) 番場博之, 前掲論文, 83ページ。
- (18) 川端基夫, 前掲書, 2000年, 138ページ。
- (19) 川端基夫, 前掲論文, 85～87ページ。
- (20) 川端基夫, 同上論文, 84ページ。
- (21) 当時の韓国における外資の市場参入規制（合弁会社の設立等の直接投資に制限が課されていた）により, 地場企業の普光グループをパートナーとしてストレート・フランチャイジング契約を選択し, 1998年の市場開放後に合弁・子会社化している。
- (22) 川端基夫, 同上論文, 87ページ。
- (23) 柳純「日系コンビニエンス・ストアの台湾展開」『福岡女子短大紀要』第75号, 2011年7月, 10ページ。
- (24) 木綿良行, 前掲論文, 239ページ。
- (25) ジョン・ドーソン「ヨーロッパ小売業の展開における根本的イノベーションの役割」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業』同文館出版, 2008年10月, 9～15ページ。
- (26) 岩永忠康「小売業の国際化」岩永忠康監修, 西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編『流通国際化研究の現段階』同友館, 2009年9月, 12～13ページ。
- (27) JETRO 海外調査部『在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—(2007年度調査)』, 2008年。
- (28) 洞口治夫『日本企業の海外直接投資』東京大学出版会, 1992年を参照されたい。
- (29) JETRO 海外調査部, 前掲書, 36～39ページ。
- (30) 川端基夫「小売国際化とアジア市場の特性」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社, 2009年7月, 33ページ。
- (31) ここで言う市場特性とは, 川端氏は絶対普遍的なものではなく, 主体と市場との関係性によって生じるものとしている。そして小売国際化は, 小売業の特性と市場との相互関係の中で生起し, 進行している現象であることから, 市場特性は「主体特性との関係」と「参入タイミングとの関係」と「市場間の相対的關係」から把握されるべきだと言及した（川端基夫, 同上論文, 2009年, 34～35ページ）。

- (32) 川端基夫, 同上論文, 36~46ページ。
- (33) 矢作敏行, 前掲書を参照されたい。
- (34) 川端基夫, 前掲書, 2000年, 237~239ページ。
- (35) 柳純「小売業の台湾直接投資における組織学習効果」実践経営学会編『実践経営』第46号, 2009年6月, 49~50ページ。
- (36) 矢作敏行, 前掲書。
- (37) ここで指すフォーミュラとは, 向山氏が指摘しているような観察可能な概念としての「企業・本国特定の」業態のことである(向山雅夫「小売国際化の進展と新たな分析視角」向山雅夫・崔相鐵編, 前掲書, 21ページ)。